


Caracterização teórica do processo de gestão da atividade física comunitária em Cuba (Revisão).

Theoretical characterization of the process of community physical in Cuba (Review).

Duque de Estrada Ampudia, Omar Enrique; Macías Chávez, Alexis Rafael; Monges Rodríguez, Yordenis Virgilia

 Omar Enrique Duque de Estrada Ampudia
oduque1969@gmail.com
Metodologia do Departamento de Actividade Física Comunitária da Direcção Provincial do Desporto. Bayamo. Granma. Cuba., Cuba

 Alexis Rafael Macías Chávez
armaciasch@gmail.com
Universidad do Granma. Bayamo. Cuba., Cuba

 Yordenis Virgilia Monges Rodríguez
yordenismonges@gmail.com
CIERIC. Granma. Cuba., Cuba

Olimpia
Universidad de Granma, Cuba
ISSN-e: 1718-9088
Periodicidade: Frecuencia continua
vol. 19, núm. 2, 2022
lfiguredofrutos@udg.co.cu

Recepção: 02 Dezembro 2021
Aprovação: 03 Março 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/429/4292987002/>

Universidad de Granma. Cuba



Este trabalho está sob uma [Licença Internacional Creative Commons Atribuição-NãoComercial-Compartilhamento Pela Mesma Licença](#).

Resumo: O objetivo deste artigo é compartilhar brevemente os aspectos teóricos que devem ser considerados pelos professores de Atividade Física Comunitária que atendem grupos populacionais com diferentes diagnósticos em seu processo de gestão. É preciso conhecer a história e evolução de qualquer processo ou ponto de partida de cada momento que tenha permitido uma transformação social, pois enriquece o conhecimento para a transformação de seu objeto de estudo. O seu desenvolvimento e evolução até à data no quadro da sua gestão proporciona-nos uma abordagem aos seus benefícios e brechas. Abordar uma diversidade tão grande de idades, diagnósticos de doenças, diferentes contextos socioculturais e políticos, exige uma atualização teórica para enfrentar o processo de gestão.

Palavras-chave: gestão, atividade física comunitária.

Abstract: The purpose of this article is to briefly share the theoretical aspects that should be considered by Community Physical Activity teachers who serve population groups with different diagnoses in their management process. It is necessary to know the history and evolution of any process or starting point of each moment that has allowed a social transformation, as it enriches knowledge for the transformation of its object of study. Its development and evolution to date within the framework of its management provides us with an approach to its benefits and gaps. Addressing such a great diversity of ages, diagnoses of diseases, different sociocultural and political contexts, requires a theoretical update to face the management process.

Keywords: management, community physical activity.

INTRODUÇÃO

Fazer uma análise do processo de gestão da atividade física comunitária requer voltar a diferentes momentos do surgimento do Instituto Nacional de Esportes, Educação Física e Recreação e o desenvolvimento do movimento esportivo cubano, período de 1961 a 1979. Seu desenvolvimento e evolução até o presente no quadro de sua gestão nos fornece uma abordagem de seus benefícios e rachaduras. Em fevereiro de 1961, o

nascente governo revolucionário cubano colocou em vigor a Lei 936, que possibilitou em 23 de fevereiro de 1961 a fundação do Instituto Nacional de Esportes, Educação Física e Recreação (INDER) com o objetivo de ser o órgão encarregado de dirigir, planejar, divulgar e executar atividades esportivas, educação física e recreação em todos os níveis, o que nos faz olhar para um processo de gestão neste setor em todos os níveis de execução.

DESENVOLVIMENTO

A partir de 1961, surgiram as primeiras manifestações diversas de atividade física no país, que foram os revolucionários fisminutos, que por sua vez deram origem à criação de massivas mesas de ginástica em todo o país. Inicia-se o desenho e a elaboração dos programas e em 1970 é introduzida a Ginástica Básica Feminina, dirigida principalmente às mulheres que trabalham em casa. Na década de 1970, foi implantado o programa de Ginástica Ocupacional Introdutória ou Pausa, com assessoria soviética, que se inseriu como um serviço voltado prioritariamente à população trabalhadora no local de trabalho. Este período foi consolidando e ampliando a dinâmica de trabalho do INDER e sua abrangência para o interior da comunidade como estrutura onde são gerados os processos sociais fundamentais associados à prática esportiva do país; no obstante, a los primeros pasos significativos de estos tiempos en Cuba para llevar a cabo los procesos de gestión en este sector, se carecía de una estructura básica del sistema deportivo que facilitara la planeación, organización, ejecución y control de las actividades a este nivel de trabalho.

De 1980 a 2012, o sistema esportivo cubano se consolida em Cuba. Neste período ocorrem mudanças transcendentais na gestão e organização esportiva do país, em 1980 surgem as equipes esportivas como estrutura básica e organização do sistema de Cultura Física e Esporte do INDER, que, em uma primeira etapa, são responsáveis por o desenvolvimento do esporte de iniciação e participativo nas escolas. Neste acelerado processo de desenvolvimento do movimento esportivo cubano é quando Montero (2006), levanta suas considerações a esse respeito, onde nomeia a estrutura básica como: "Centros Esportivos e Combinados com suas áreas esportivas segundo, são as entidades básicas onde são desenvolvidos os seguintes serviços: Desportos de Alto Rendimento na sua fase de Iniciação, e Actividade Física e Desportos para Toda a População ou Desportos Participativos, que incluem todos os programas ou serviços específicos que integram estas duas saídas do sistema."

Por sua vez, Del Toro (2006) considera que: "é o componente do sistema organizacional, que garante diretamente a prática de atividades físicas e esportivas. É onde se verifica a prática, onde se produz o serviço da atividade física e do desporto." Outros autores afirmam que, quando nos referimos a uma Organização Desportiva de Base, podemos defini-la como: "aquelas organizações que têm por finalidade a promoção e o desenvolvimento do esporte, seja por meio da prática esportiva, competição esportiva ou competição", que orientam tanto a prática quanto a competição", Gómez (2007).

A partir da criação do combinado, estruturas e programas começaram a ser concebidos a partir do combinado, o que dinamizou seus processos de gestão, nesse sentido, 1980 marca o início do atendimento aos idosos através do Dr. Cosme Ordóñez na Policlínica da Plaza de la Revolución e o surgimento dos Consultórios Médicos de Família, assim como são criados os primeiros Círculos de Avós, organizados pelo Chefe do Departamento de Medicina Desportiva e Promoção da Saúde, Dr. Raúl Mazorra Zamora. Em 1982, foram criadas as Áreas Terapêuticas com o objetivo de garantir o atendimento a crianças e jovens portadores de diversas doenças por meio de atividade física compensatória e também à população adulta que necessitasse desses serviços individualizados.

Nessa mesma ordem de desenvolvimento da gestão nas equipes esportivas, as orientações da direção do INDER foram assumidas em 1999, que teve como objetivo colocar à disposição da comunidade uma série de ofertas e serviços para a prática de atividade física. Destinavam-se a gerenciar os programas para idosos, ginástica musical aeróbica social e esportiva, ginástica básica feminina, ginástica aboral, orientações

para trabalho em academias de cultura física, gestantes e preparação física. Em 2006, a Direção Nacional do INDER alterou a designação do subsistema Cultura Física para Actividade Física Comunitária, nome também assumido pelos docentes dessa área.

Em 2007, as equipas desportivas adoptaram a designação de escolas comunitárias cujo mandato social estaria determinado em transformar esta instituição num centro de formação não só para a força técnica especializada que a integra mas também para a população. Nesse período, o complexo desportivo era composto por três áreas de trabalho: Actividade Desportiva, Recreação Física e Actividade Física Comunitária, esta última responsável pelo atendimento à população adulta e idosa.

Em 2009, os programas foram aperfeiçoados a partir de uma concepção metodológica mais rigorosa, proporcionando maior número de elementos relacionados à seleção de exercícios, dosagem de cargas, métodos e procedimentos mais adequados para serem utilizados nas aulas e aspectos gerais para o trabalho de educação em saúde do professor com a população, porém estes ainda carecem de um referencial metodológico que permita ao professor adquirir ferramentas para aumentar a efetividade dos serviços prestados pelos combinados, promovendo capacidades, potencialidades e sentidos coletivos de vida nos praticantes e grupos populacionais envolvidos atividade física, que contribuem para o empoderamento e responsabilidade pela saúde individual e coletiva, bem como a relevância da prática sistemática de exercícios físicos.

Um processo de aperfeiçoamento de planos e programas possibilita que a organização desportiva de base adote novamente o nome de equipe desportiva em 2009, abolindo o antigo nome que, embora com inadequações em sua concepção, tinha uma missão muito mais pedagógica, atrelada à comunidade do contexto da equipe desportiva. Em 2010, a diretoria do INDER editou a Resolução 45, que estabelece a distribuição mensal do fundo de horas, as turmas, a relação aluno-professor e os números de participação atribuídos aos docentes que atuam nas escolas do Sistema de Ensino. Educação Desportiva, Actividade Física Comunitária e Recreação.

Além disso, são estabelecidos os seguintes aspectos gerais na gestão do professor do departamento de Cultura Física: horários, turmas por professor, turmas para os chefes de departamento, distribuição do fundo de horas, que é o documento que regulamenta o trabalho agenda do professor e do chefe da cátedra, embora essa resolução pretendesse elevar o nível de organização da gestão dos processos na equipe desportiva, também trouxe irregularidades e contradições com o trabalho do professor na base, ao restringir a flexibilidade na formação de grupos e no número de praticantes para cada um, a socialização dos serviços e o trabalho de educação e promoção de serviços junto à população.

Em 2012, houve uma reorganização da estrutura organizacional e de gestão do órgão nas equipes desportivas, entrando em vigor a Resolução 56 do mesmo ano, que revoga a Resolução 46 de 1999 e estabelece uma nova organização na estrutura das equipes desportivas, com base na seguinte classificação:

1. Categoria A (Grande): Desportos Combinados com mais de 100 e até 200 Professores, com uma estrutura de gestão que estabelece: 1 Diretor, 1 Diretor Adjunto, 2 Chefes de Cadeiras, um de Atividades Desportivas e outro de Actividade Física Comunitária e Recreação, Chefes de Cátedras em correspondência com o estabelecido pela Resolução 54 (no caso de professores de Actividade Física Comunitária de 10 a 12 professores por cadeira)

2. Categoria B (Média): Desportos Combinados que tenham entre 61 a 99 Professores, com uma estrutura de gestão que estabelece: 1 Diretor, 1 Vice-Diretor, 2 Chefes de Cátedras, um de Atividades Desportivas e outro de Actividade Física e Recreação Comunitária, e Chefes de Cátedras em correspondência com o estabelecido pela Resolução 54 acima mencionada.

3. Categoria C (Pequeno): Esportes Combinados com mais de 40 e até 60 Professores. (Sua aprovação será excepcional), com uma estrutura de gestão que estabelece: 1 Diretor, 2 Chefes de Cadeiras, um de Atividades Desportivas e outro de Actividade Física e Recreação Comunitária, Chefes de Cadeiras em correspondência ao estabelecido pela Resolução 54.

Essa resolução, apesar de ter o objetivo de elevar a organização do time como estrutura básica do sistema esportivo, cria, na opinião do autor, um número considerável de cargos e níveis de gestão que dificultam uma gestão eficiente e criam uma estrutura com tendência a burocracia, para dar continuidade à criação de mecanismos organizacionais mais eficientes na gestão dos combinados e a necessidade de continuar aperfeiçoando a organização dos processos no INDER, faz com que em 2017 seja editada a Resolução 58, que revoga a Resolução 56 do 2012 e é instituída uma nova disposição na gestão das equipas desportivas: que regulamenta a distribuição do fundo de horas das equipas desportivas, que no caso dos professores, indica o número de horas mensais, horas em relação aos alunos, tempo para atividades complementares como como preparação metodológica, grupos técnicos, auto-aperfeiçoamento, aperfeiçoamento, atenção aos ativistas, atenção ao trabalho comunitário, à organização de eventos, megaeventos, visitas técnicas metodológicas e em relação ao número de turmas, regulamenta de 7 a 10 turmas com número de beneficiários ou praticantes de 140 a 180.

Na mesma ordem de ideias, esta resolução, que em sua essência organiza e regulamenta o trabalho do professor na comunidade, limita a capacidade de gestão do professor no contexto comunitário, produz uma ruptura no processo de gestão do professor, pois em sua formação não tem ferramentas teórico-metodológicas que lhe permitam realizar um trabalho pedagógico com a população, que contribua para a participação e incorporação obrigatória nos serviços da equipe esportiva, contextualizando a relação oferta-demanda de atividade física, a partir de uma concepção participativa, transformadora e inclusiva, por sua vez, o trabalho do professor é circunscrito a um certo número de praticantes e grupos/turmas, sem levar em conta a densidade populacional do ambiente comunitário.

Neste período, outras ações são indicadas para aumentar a eficiência do subsistema, orienta-se a criação da rede cubana de atividade física, que constitui uma estrutura em nível de província e município concebida pela direção nacional do INDER, que visa fortalecer o trabalho e o sistema de relações das instituições e organizações no sentido de promover a prática de atividade física nos territórios, fica estabelecido que seu trabalho seja inserido nas reuniões dos conselhos de saúde nesses mesmos níveis, apesar das irregularidades na Sistematicidade e o acompanhamento das ações planejadas limita sua objetividade, pois é concebido como uma estrutura de cima para baixo que não faz parte da comunidade e dos problemas objetivos subjacentes a esse quadro social.

Com esse mesmo objetivo nas comunidades, orienta-se desde a estrutura da nação, a participação nas reuniões dos grupos comunitários, a estrutura de governo que os delegados do círculo eleitoral têm para analisar os problemas que afetam a comunidade, porém, não há pressupostos teóricos que expressem claramente o que, como e por que desenvolver ações de base neste espaço, como criar vínculos de trabalho, que nível de participação os professores e a equipe gestora do combinado têm nessa estrutura e na prática Essa estrutura é inoperante, pois não é sistemática em suas ações na comunidade.

Esta análise também mostra que no processo de gestão do professor na equipe esportiva, as ferramentas teórico-metodológicas em suas ações cotidianas são limitadas, para promover um sistema de inter-relação crítico, dinâmico e simétrico entre a instituição, a comunidade e todos. estrutura econômica, educacional e de serviços, que possibilite um processo de gestão da atividade física comunitária, a partir de uma concepção participativa e transformadora.

Nessas resoluções (56/2012 e 58/2017) que apoiam o trabalho da organização e a reorganização dos Esportes Combinados no INDER, percebe-se que os elementos teóricos que estabelecem são insuficientes para realizar tanto um planejamento efetivo da o tempo custeia os professores de acordo com as particularidades da comunidade, ações de socialização dos benefícios da atividade física, subjetividades e necessidades sentidas pela população, de modo a desenvolver uma gestão comunitária adequada.

A partir de 2013, trabalha-se para melhorar a gestão do INDER, a partir das equipes esportivas como entidade esportiva que organiza e desenvolve a atenção à iniciação como base da pirâmide, e à prática de atividade física no adulto e idoso população, Da mesma forma, são elaboradas diretrizes de trabalho

visando a promoção do exercício físico na população com o objetivo de mitigar os efeitos do processo de envelhecimento que se prevê para o país e seu impacto no desenvolvimento econômico.

O sistema de gestão da área está estruturado da seguinte forma em 2013:

Ø Área de Resultados Chave n.º 1 “Desporto para Todos” que controla e regula o trabalho das áreas funcionais de Educação Física, Actividade Física Comunitária, Recreação Física, Eventos e Relações de Massa e Propaganda.

Ø O Subsistema de Atividade Física está inserido na área de resultados chave n.º 1, com objetivo específico n.º 2 e possui 3 indicadores quantitativos que avaliam o processo.

Com base nessa estrutura, a especialização dos professores é orientada com base no trabalho em grupo, permanecendo assim: Eduque seu filho, Atividade Física para Idosos, Preparação Física, Aeróbica, Grupos de Saúde e Ginástica Básica e de Trabalho. No entanto, colocar em prática essa classificação torna-se mais complexo, pois contraria as regulamentações das citadas resoluções que estabelecem uma gama de praticantes (pessoa que realiza atividade física sistemática no mínimo três vezes por semana) por professor, não levando em conta que as características de cada território, comunidade ou demarcação diferem em termos de composição demográfica, composição social e dispensarização. Esta classificação é revogada no ano letivo 2019-2020 e outra é orientada pelo órgão nacional que é constituído pelos seguintes elementos: Ginástica materna, primeira infância e primeira infância, atividade física para idosos, atividade física geral, atividades aeróbicas, saúde grupos e Ginástica de Trabalho, que mantém as mesmas limitações da anterior.

Esse nível de organização para a especialização dos professores no combinado entra em contradição com os números de cumprimento do plano de praticantes sistemáticos que se estabelecem para uma comunidade e conselho popular em determinado período, nos indicadores de direção que se reconciliam para este subsistema a partir de autoridades municipais, criando fissuras na organização e atuação profissional dos professores da comunidade. Como parte do sistema de gestão da organização do INDER, no ano (2013) o desenho e desenvolvimento de estratégias desde a estrutura do complexo desportivo até à província é estabelecido nas instruções do presidente do Instituto Nacional do Desporto, Educação Física e Recreação (INDER).

Até 2016, vigora esse sistema de trabalho, que é revogado, indicando o desenho e a determinação de processos por subsistemas e, por meio de indicadores, avaliar a gestão dos subsistemas nos complexos esportivos e municípios, bem como avaliar de forma abrangente a gestão estruturas através do cumprimento dos objetivos de trabalho com base nos indicadores de gestão desenhados pela Direcção Nacional do INDER. Este processo limita a capacidade de gestão do complexo desportivo, fratura o nível de autonomia no planeamento e organização dos serviços de atividade física e a capacidade criativa da estrutura do complexo desportivo, o que provoca insuficiências nos resultados da gestão, na prestação de serviços à população e o impacto social na comunidade.

A gestão do processo está inserida nas estratégias de direção das estruturas municipais e provinciais, onde foi possível perceber que há uma articulação e concepção vertical entre as instâncias provinciais, municipais e combinadas que produz uma fratura na objetividade do trabalho da comunidade, concebendo e planejando desde a base, ações condizentes com as atividades indicadas pelas instâncias superiores e não o contrário. Também faltam elementos metodológicos que permitam à estrutura de gestão da cátedra AFC planejar e desenvolver uma ferramenta teórica e metodológica com uma estrutura que permita gerir os processos do subsistema a partir de uma visão participativa e simétrica que parte da análise do ambiente comunitário, das condições sociodemográficas, subjetividades da população, necessidades sentidas, gostos e preferências, qualidade da oferta de atividade física, bem como o nível de competências profissionais da força técnica, o que manifesta a articulação pertinente entre as potencialidades de a articulação e a institucionalidade do ambiente comunitário, com uma lógica desenvolvimentista, participativa e dialética.

A estratégia de gestão é avaliada nos níveis municipal e provincial por meio do cumprimento dos objetivos de trabalho e das ações estabelecidas pelos indicadores do programa de gestão, concedendo a categoria de

bom, regular ou ruim com base no comportamento dos números. determinado período, trimestral, semestral e anual. Esse mesmo sistema de avaliação é realizado na estrutura das equipes, só que não existe uma estratégia de gestão própria, elas são regidas pelos objetivos de trabalho e indicadores mencionados acima.

Buscando aumentar a eficiência no trabalho das equipes, em 2016 entra em vigor a Resolução nº 33 da presidência do INDER, atualmente em vigor, que regulamenta os documentos oficiais sobre o funcionamento das equipes esportivas, que, embora elimine documentação e documentos desnecessários e controles administrativos expressos: que distorceram o funcionamento dessas unidades organizacionais, e que foram exigidos das diretorias municipais, não estabelece nenhum controle que regule, organize ou fiscalize os processos de gestão do subsistema Atividade Física Comunitária, a partir de uma concepção dinâmica e participativa.

Na relação entre atividade física e gestão, impõe-se também um percurso desde a criação do currículo universitário onde são formados os profissionais de cultura física, sua formação em gestão e as pesquisas relacionadas a esse tema. É pertinente analisar nesta área, que o profissional que atua na área do esporte necessita de uma formação curricular abrangente que permita ao egresso dispor de ferramentas de gestão e gestão de processos, para realizar sua atribuição social com eficiência. Nesse sentido, em 1973, começou a funcionar o Instituto Superior "Manuel Fajardo", que seria a primeira instituição de formação e a primeira universidade desportiva de Cuba com um plano de estudos denominado Plano "A" para formar um profissional altamente qualificado até à tarefa das demandas do contexto em que um grande número de treinadores e profissionais do esporte emigraram do país.

Os sucessivos planos de estudos (B, C, D) mantêm a disciplina de Gestão da Cultura Física nos seus conteúdos, no entanto, ao consultar a bibliografia básica do plano de estudos "E" (atualmente em vigor) para investigação, foi possível apreciar que a disciplina de Gestão da Cultura Física ou conteúdo metodológico a ela associado parcial ou totalmente é eliminada, nem como disciplina básica nem como disciplina opcional. Isso tem mostrado insuficiências no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades no egresso da carreira, em sua atuação no exercício da profissão, relacionadas aos modos de fazer e saber fazer na gestão dos diferentes processos que se estruturam desde os esportes combinados. O processo de formação curricular permite que o egresso ingresse em uma instituição de base do sistema INDER, escolas esportivas, academias ou equipes esportivas, tornando-se parte dos recursos humanos que atuam principalmente em organizações esportivas de base nas comunidades, no desenvolvimento da atividade física esportiva recreativa que é estruturado, concebido e implementado a partir de um sistema de gestão por meio do planejamento estratégico.

Antecedentes da investigação no processo de gestão da Atividade Física Comunitária.

Para a análise do pano de fundo investigativo, cabe destacar que os processos de gestão no setor do INDER passam pelo crivo do planejamento estratégico, processo que fundamenta e sustenta o trabalho nas equipes esportivas como estrutura básica do sistema esportivo, e aquela concebida nas instâncias de nação, província e município, sendo a equipe esportiva regida pela conciliação dos indicadores de direção e o cumprimento dos objetivos de trabalho. Nesse sentido, em pesquisas relacionadas ao planejamento estratégico e processos de gestão na atividade física esportiva, Reyes (2019) expressa que: "diferentes autores referem-se aos termos direção estratégica, administração estratégica, planejamento estratégico, planejamento estratégico, projeção estratégica, plano estratégico e categorias semelhantes, mas ao analisar sua estrutura verifica-se que são categorias semelhantes, cujos conceitos tomar corpo de acordo com as preferências e formação acadêmica de quem os utiliza" considerações que permitirão maior clareza no uso desses termos abordados por diferentes autores.

Nesta ordem de ideias, é pertinente analisar as definições que vários autores emitiram sobre esta categoria: González (2010) "planejamento estratégico é definido como a combinação de técnicas, instrumentos e ações que uma organização aplica para atingir seus objetivos". Wayne (2010) expressa a esse respeito que: "a administração estratégica de recursos humanos é a utilização de recursos humanos em nível internacional para atingir os objetivos organizacionais sem considerar as fronteiras geográficas". Por sua vez, Solórzano Alaña

(2015), consideram que “o planejamento estratégico poderia ser definido como um plano de ação que utiliza a administração como ferramenta primordial para a viabilidade e crescimento da organização”.

A partir desta análise infere-se que lacunas teóricas e metodológicas são evidentes no planejamento, administração ou planejamento estratégico por não conceber este processo com uma abordagem que emerge da própria comunidade, do debate e da tomada de decisão, onde são criadas identidades grupais que permitem envolvimento entre subordinados e gestores na busca de soluções, da mesma forma, percebe-se que a natureza operacional no cumprimento das ações, eventos e atividades, supera consideravelmente o que foi planejado a partir do pensamento estratégico, de modo que em essência o processo de planejamento estratégico é inútil. Com base nestas considerações sobre o planejamento estratégico, o autor considera que ele constitui uma ferramenta que sustenta teoricamente a gestão, que por sua vez, de uma concepção mais geral, permite estabelecer o horizonte para o qual as organizações devem caminhar, levando em conta as mudanças e demandas que impõe. seu ambiente e contextos diversos, portanto, constitui um processo macro, decisivo na abordagem da atividade física comunitária. Nesse sentido, os autores se pronunciaram:

coordenação de diferentes fontes tecnológicas, processos e situações ad hoc para alcançar uma produção eficiente e compartilhar serviços esportivos, por sua vez Sánchez (2018) considera que gestão é “o conjunto de ações e atividades necessárias ao bom funcionamento de todos os espaços e elementos necessários, diretos e indiretos, para a prática esportiva”. e Paulas e del Toro (2004) consideram que é “a ação de realizar tarefas, ou seja, fazer os recados necessários, com cuidado, esforço e eficiência para atingir um objetivo específico”.

Na opinião do autor, a evolução da história ao tratar dos diferentes significados de gestão, considera-se que todos tiveram seus pontos em comum, destacando como essências fundamentais as ações, seu planejamento e sua eficácia no fim a ser alcançado. Com base neste critério, o conceito fornecido por Paulas e del Toro (2004), além de suas contribuições na academia e estudos nas diferentes esferas da Cultura Física. No entanto, suas contribuições não especificam o nível de participação dos recursos humanos e da estrutura gerencial na tomada de decisões, bem como seu envolvimento nas funções gerenciais.

Nesta linha de pensamento, assume-se esta definição, uma vez que nela está implícito que não é a estrutura de gestão unilateralmente nem os subordinados que se encarregam de gerir os processos nas organizações desportivas, de conceber e planejar as ações, de organizar e controlar processos; senão, no esforço e na eficiência, fica evidente a pluralidade de entidades envolvidas neste processo e a necessidade de desenvolvê-lo com alto nível de qualidade. Na gestão do subsistema de Atividade Física Comunitária, nas instituições do INDER, o termo Estratégia de Gestão do Processo de Atividade Física Comunitária é abordado nas indicações para o período 2020-2024.

As referidas indicações contêm elementos teóricos para a elaboração desta estratégia como: objetivo geral, funções específicas, objetivos específicos, diretrizes principais, princípios que distinguem o processo e o programa de gestão com os indicadores que regulam o trabalho do subsistema, sem prejuízo destas considerações por por si só não fornecem elementos metodológicos que permitam implementar uma estratégia com visão transformadora e também não declaram os níveis de participação na sua realização, em que objetivamente a comunidade e a força técnica diante dos alunos podem desempenhar um papel determinante.

Sistema de gestão do subsistema Atividade Física Comunitária.

Para a análise deste tópico, é necessário consultar as Indicações Metodológicas do INDER, área para 2020 onde são estabelecidos os detalhes para a Estratégia de Gestão da Área de Atividade Física Comunitária. O objetivo específico número dois é estabelecido para reger o trabalho da área que expressa: melhorar a qualidade e eficácia dos programas de atividade física, expressos no crescimento e permanência de praticantes sistemáticos, priorizando a atenção ao processo de envelhecimento, doenças não transmissíveis, auxiliando nossas comunidades e centros de trabalho para serem mais atuantes em prol da saúde da população.

São definidos cinco indicadores para avaliar o processo, previamente conciliados desde a instância nacional até a equipe esportiva, dando a cada um a avaliação de bom, regular e ruim para avaliar o cumprimento dos

planos para cada um, de acordo com os percentuais concebidos a partir da gestão órgão nacional, o primeiro relacionou os números gerais dos praticantes vinculados aos serviços da norma AFC que: atinge 40 a 44% (para a avaliação de Bom) em relação à população objetiva / Ter funcionamento com qualidade, nas áreas ou espaços públicos, ofertas permanentes de AFC, e com crescimento adequado de beneficiários sistemáticos, de acordo com a demanda populacional, expressa na efetividade da cobertura dos resultados do diagnóstico, e detectam-se dificuldades que não prejudicam o cumprimento.

A segunda, concebida para regular o atendimento à população idosa, estabelece que: 35 a 38% (para conceder a avaliação de Bom) de atendimento seja alcançado em relação ao seu universo populacional / A população idosa é atendida de forma eficiente, dentro dos locais de trabalho e na comunidade, com indicações que não prejudicam a adesão, o terceiro associado à população que sofre de doenças crônicas não transmissíveis estabelece que: 35 a 38% (para conceder a avaliação de Bom) de atendimento é alcançado Em relação ao trabalho diagnosticado Além disso, nos grupos criados, destacam-se os resultados alcançados no atendimento à população trabalhadora, levando em consideração a efetividade do serviço na produção da saúde, com indicações que não prejudicam a adesão.

A quarta avalia a condição física da população adulta (20 a 59 anos) e dos idosos (60 anos e mais) e concebe que para conceder a categoria de bem no indicador: o setor adulto deve estar entre (40 a 42%) e os idosos entre (30 a 32%) com todos os testes avaliados entre MB-B e o protocolo para aplicação dos testes funcionais é cumprido de forma eficiente e eficaz, com indicações que não afetam a adesão, o quinto e o último indicador está relacionado à participação nas caminhadas e corridas do projeto nacional Marabana - Maracuba. A Constituição da República de Cuba dispõe em seu artigo 85, que: “as pessoas têm direito à educação física, esportes e recreação como elementos essenciais de sua qualidade de vida”, por sua vez, a OMS afirma em 2020 que: “Países e as comunidades devem agir para oferecer a todas as pessoas mais oportunidades de serem ativas, a fim de aumentar a atividade física”.

Como pode ser visto da análise anterior, a prática de atividade física é um direito exclusivo do ser humano pelo qual ele opta ou não de acordo com seus interesses, condições sociodemográficas, estilos e qualidade de vida, também corroboram que os referidos indicadores e os parâmetros de avaliação que se estabelecem para a sua avaliação, previstos nas indicações metodológicas de 2012 a 2020, têm um carácter eminentemente quantitativo que contraria o carácter espontâneo e voluntário da prática de actividade física da população através das ofertas e serviços do conjunto.

Além disso, existem inconsistências que limitam a visualização da gestão dos serviços a partir de uma abordagem participativa que envolve todas as estruturas da comunidade, isso mostra a falta de indicadores que forneçam elementos qualitativos do processo, análise do contexto, elementos que caracterizam as subjetividades do indivíduo na comunidade, as relações que se estabelecem no tecido social desse ambiente e os fatores sociais que condicionam o comportamento do indivíduo e seu interesse em praticar atividade física.

A este respeito, Coakley (1986) define como factores sociais do desporto os fenómenos, tanto negativos como positivos do desporto, que se relacionam com os efeitos e repercussões do mesmo (em qualquer das suas dimensões) no conjunto da sociedade .e que possa influenciar o melhor ou pior desenvolvimento e funcionamento do mesmo e da instituição desportiva. Nesse sentido, assumem-se para esta investigação os seguintes fatores: a ligação que existe entre o desporto e outras instituições sociais como a família, conflitos de grupo, integração social, estilos e qualidade de vida, relações interpessoais, formas de participação, valores e organização do esporte, que na opinião do autor influenciam e determinam a decisão pessoal do indivíduo de optar pela prevenção e cuidados com a saúde por meio da prática de exercícios físicos.

O autor considera ainda que no processo de gestão em equipas desportivas ainda existem lacunas em termos de uma contextualização efetiva dos processos sociais ligados à gestão dos serviços de atividade física num determinado ambiente comunitário, que permitem aliar mecanismos eficazes de socialização às necessidades, interesses e potencialidades da comunidade, também nos permite apreciar que esse processo supracitado é permeado por verticalismos e relações hierárquicas baseadas em indicações nacionais que são transferidas para

os níveis de província, município e esportes combinados, e se manifestam dentro da comunidade de forma assimétrica. relações e estilos de gestão que fraturam o diálogo e a participação da população na transformação da comunidade.

Sobre o sentido piramidal de gestão e/ou direção e seus efeitos nos processos e áreas institucionais, Calviño (2017) aponta: ", acrescentando que: "compreender (assumir, reforçar) a participação, não apenas entendida como "mobilização", não entendida apenas como requisito funcional para o aumento da eficiência, mas também como uma concepção mais humana e avançada do exercício do poder, da democracia, de construção coletiva" também se pronuncia sobre este particular Dacal (2019) que considera que: "para uma relação em que uns dirigem e outros dirigem; onde uns dizem, enquanto outros recebem: onde o conhecimento e a verdade estão em uma das partes, a comunicação sempre terá limites básicos.

Por tanto, o problema não é de mecanismos, mas de concepção." No entanto, desde 2012, conforme explicado acima, as indicações metodológicas da direção nacional vêm detalhando a gestão e direcionamento dos processos de gestão do subsistema AFC, no ano de 2020 são emitidas as principais diretrizes da Estratégia de Gestão, onde são apreciadas insuficiências no tratamento metodológico da gestão do professor na comunidade para planejar, organizar, desenvolver, executar e avaliar o processo de gestão dos serviços de atividade física na comunidade.

CONCLUSÕES

A partir de um breve panorama, fez-se uma abordagem à caracterização do processo de gestão da Atividade Física Comunitária em Cuba e, grosso modo, podemos inferir destes acumulados a importância da organização formal na formação de indivíduos e grupos. 2. De um modo geral, os referidos autores sistematizam que os serviços de atividade física constituem a saída do sistema de cultura física e o objetivo fundamental da gestão e comissão social das equipas desportivas, pelo que todos os seus esforços e sistema de trabalho visam alcançar elevados níveis de eficiência na gestão de diferentes cargos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calviño, M. (2014). Cambiando la mentalidad empezando por los jefes. Editorial Academia, Miramar, Playa, La Habana. Cuba.
- Coakley, J. (1986). Deporte en Sociedad. Consecuencia y contradicciones. Editorial Times Mirror/Mosby, Estados Unidos.
- Del Toro, L., Taboas, P. y González, L. (2006). Concepto de Dirección. Funciones Generales. Dirección Estratégica. En Del Toro, L. (Comp.), Dirección de la Cultura Física: Tomo II. (pp. 2-45). Ed. José Martí.
- Dacal, A. (2019). ¿Hacia dónde va Cuba? Proyecto, política y cotidianidad. Ed. Caminos. La Habana.
- González, M.V. (2010). La planificación Estratégica: instrumento de participación e inclusión social. consultado en quadersanimacio.net. (p.1).
- Gómez, S. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. artículo. IESE Business School – Universidad de Navarra. Madrid, España.
- Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación. (2012). Resolución No. 54. Distribución del fondo de tiempo de los combinados. La Habana: Editorial Deportes.
- Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación. (2012). Resolución No. 56. Reordenamiento de los Combinados Deportivos en el INDER. La Habana: Editorial Deportes.
- Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación. (2017)
- Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación. (2016) Resolución No. 33. Documentos sobre el funcionamiento de los combinados deportivos. La Habana: Editorial Deportes.

- Indicaciones Metodológicas del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación. INDER. Subsistema de Actividad Física Comunitaria (2020).
- Montero, R. (2006). Elaboración de un modelo del proceso de diseño del sistema de planificación estratégica para la organización deportiva cubana. Tesis doctoral. Las Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Departamento de Educación Física. La Habana.Cuba.
- Paulas, O. G. e del Toro, L. R. (2004) Dirección de la Cultura Física: Tomo II.(pp. 361).Ed. José Martí.
- Reyes, P.H. (2019). Tesis doctoral. Estrategia para la Dirección de equipos deportivos de Béisbol.p.53.Universidad de Holguín.
- Resolución No. 58.Distribución del fondo de tiempo de los combinados. La Habana: Editorial Deportes.
- Sánchez, J.L. (2018) Como gestionar una instalación deportiva. (p.17) en: <https://nanopdf.com>.
- Solórzano, S., Alaña,T. (2015). Planeación Estratégica (2015) (p.24) .repositorio.utmachala.educ.ec.Universidad Técnica de Machala. Ecuador.
- Wayne, M. R. (2010). Administración de Recursos Humanos, Decimo séptima edición, (p.442). Pearson Educación, México.